

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/67629>

Please be advised that this information was generated on 2017-12-06 and may be subject to change.

Marlieke van  
Grinsven en  
Dirk de Natris

# Communicatie en betrokkenheid. Een survey-onderzoek naar de invloed van communicatietevredenheid op medewerkerbetrokkenheid

Middels een enquête is in dit onderzoek het effect van de tevredenheid met horizontale en verticale communicatie op normatieve en affectieve medewerkerbetrokkenheid nader onderzocht. Hierbij werd gekeken naar medewerkerbetrokkenheid op zowel team- als organisatieniveau.

## Inleiding

Een onderzoek naar organisatiebetrokkenheid uitgevoerd door Towers Perrin (2006) onder 86.000 werknemers in zestien Europese landen laat zien dat in Nederland slechts 8 procent van de werknemers een hoge betrokkenheid heeft bij de organisatie. Het merendeel van de Nederlandse werknemers (73 procent) blijkt een gemiddelde betrokkenheid te hebben en 19 procent van de Nederlandse werknemers is niet of nauwelijks betrokken bij de organisatie. Niet alleen betekent dit een daling ten opzichte van twee jaar daarvoor, vergeleken met de andere landen in deze studie scoorde Nederland lager dan gemiddeld (Tjallema, 2006).

Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat medewerkerbetrokkenheid een positieve invloed heeft op verschillende organisationele aspecten, zoals een hogere arbeidstevredenheid (Bateman & Strasser, 1984; Mowday, Porter & Steers, 1982; Mowday, Steers & Porter, 1979), een lagere intentie tot vertrek (Postmes, Tanis & de Wit, 2001), een lager verzuim (Mathieu & Zajac, 1990; Fukami & Larson, 1984) en innovatie (Katz & Kahn, 1978). Een betrokken medewerker zal meer inzet vertonen dan een niet betrokken medewerker (Postmes et al., 2001).

Gezien deze invloed van betrokkenheid op het succes van de organisatie is het geen wenselijke ontwikkeling dat Nederlandse werknemers op dit punt laag scoren. Het verdient dan ook aanbeveling nader te onderzoeken hoe medewerkerbetrokkenheid geoperationaliseerd kan worden en welke

---

Marlieke van Grinsven studeerde bedrijfscommunicatie aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Dirk de Natris is verbonden aan de Radboud Universiteit Nijmegen, faculteit Informatie- en Communicatiewetenschappen/Bedrijfscommunicatie. Correspondentie: Dirk de Natris, Postbus 9103, 6500 hd Nijmegen. E-mail: h.denatris@let.ru.nl

belangrijke antecedenten hieraan ten grondslag liggen, om zo deze betrokkenheid te beïnvloeden en te verhogen. In dit onderzoek zal de aandacht worden gevestigd op het effect van het antecedent communicatie op medewerkerbetrokkenheid.

### *Medewerkerbetrokkenheid*

Een eenduidige definitie van medewerkerbetrokkenheid is moeilijk te formuleren, vooral als gevolg van het gebrek aan consensus over het begrip in de literatuur en de multidimensionaliteit van het construct. Toch lijken de verschillende gehanteerde definities drie gemeenschappelijke componenten te reflecteren (Allen & Meyer, 1990). Op basis van deze componenten onderscheiden Allen en Meyer (1990) drie dimensies van commitment; de affectieve, de normatieve en de continuïteitsdimensie.

*Affectief commitment* is de emotionele binding aan de organisatie en de behoefte een bijdrage te leveren aan haar doelen. Een affectief betrokken medewerker zal zich identificeren met de organisatie en het lidmaatschap ervan zal hem bevallen (Allen & Meyer, 1990). Allen en Meyer (1990) stellen dat de *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) van Mowday, Steers en Porter (1979) niet representatief is voor *organizational commitment*, maar dat deze schaal slechts affectief commitment vertegenwoordigt. Volgens Allen en Meyer is commitment een multidimensioneel construct dat door nog twee additionele componenten gerepresenteerd dient te worden.

*Normatief commitment* is het gevoel van verplichting loyaal te zijn aan de organisatie, het gevoel het niet te kunnen maken om weg te gaan (Meyer & Allen, 1991). Deze dimensie van commitment wordt veroorzaakt door de internalisatie van de perceptie van normatieve druk dat men zich dient te gedragen conform een manier die bijdraagt aan de doelen en het welzijn van de organisatie (Wiener, 1982). Normatief commitment kan ook het gevolg zijn van een door de organisatie in het vooruit geleverde prestatie, zoals bijvoorbeeld het betalen van de studie van een medewerker. Op deze manier kan de relatie tussen de organisatie en de medewerker uit evenwicht raken en zal de medewerker zich (normatief) verplicht voelen een tegenprestatie te leveren (Scholl, 1981). Volgens Clugston, Howell en Dorfman (2000) is normatief commitment gerelateerd aan zowel processen in de opvoeding als aan de perceptie van een psychologische overeenkomst tussen het individu en de organisatie.

*Continuïteitscommitment* betreft de perceptie van de kosten die het verlaten van de organisatie met zich zou meebrengen in zowel geld als zekerheden (Van Vuuren, 2006); dit leidt tot een ervaren noodzaak om te blijven. Continuïteitsbetrokkenheid wordt bepaald door twee factoren: de omvang van de reeds gedane investeringen in de organisatie en de perceptie van het gebrek aan alternatieven (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991).

Op basis van deze drie dimensies construeerden Allen en Meyer (1990) een vragenlijst voor het meten van commitment, bestaand uit drie schalen van elk acht items. De schaal voor het meten van affectieve betrokkenheid (ACS) is gebaseerd op de OCQ-schaal van Mowday et al. (1979). 'De ruwe correlatie tussen beide schalen bedraagt [dan] ook .83' (De Gilder, Van den Heuvel & Ellemers, 1997: 96). Hoewel met behulp van factoranalyses de constructvaliditeit van het meetinstrument voor commitment is gemeten

en vastgesteld (Meyer & Allen, 1997), wordt het onderscheid in de drie componenten in de literatuur bekritiseerd. Abbott, White en Charles (2005) stellen dat continuïteitscommitment geen psychologische binding betreft en dat het daarom geen vorm van commitment is. Ook Brown (1996) veronderstelt dat continuïteitscommitment wellicht geen vorm van commitment is, omdat het een ingeschat gebrek aan alternatieven meet en op die manier eigenlijk attitude-neutraal is. Verder impliceert de negatieve relatie tussen enerzijds continuïteitscommitment en anderzijds affectief en normatief commitment dat commitment wellicht geen continuïteitsdimensie heeft (Virtanen, 2000).

Een ander punt van kritiek op de driedeling volgt uit het feit dat affectief en normatief commitment sterk met elkaar correleren. Meyer et al. (2002) tonen aan dat affectief en normatief commitment vergelijkbare patronen van antecedenten, correlerende variabelen en gevolgen hebben. Zij vinden echter ook dusdanige verschillen tussen de twee dimensies wat betreft de mate van correlatie met andere variabelen en de invloed van verschillende modererende factoren dat het onderscheid desondanks zinvol is.

Communicatie wordt verondersteld een zeer belangrijk antecedent te zijn van commitment in het algemeen (Katz & Kahn, 1978; Meyer & Allen 1997; Postmes et al., 2001; Mathieu & Zajac, 1990). In het onderzoek van Mathieu en Zajac (1990) is de variabele communicatie van alle opgenomen variabelen het sterkste antecedent van commitment ( $r = .45$ ). Dit sterke verband geeft aanleiding tot nader onderzoek naar de exacte invloed van communicatie op commitment.

Betrokkenheid bij de organisatie', in het voorafgaande 'commitment' genoemd, is echter niet het enige niveau waarop betrokkenheid ontstaat en waarop communicatie als antecedent invloed heeft. Meyer, Allen en Smith (1993) en Meyer en Allen (1997) onderscheiden om die reden ook meerdere *foci* van medewerkerbetrokkenheid, zoals het team, de leidinggevende, het werk dat medewerkers uitoefenen, enzovoort. Meyer et al. (1993) stellen dat de driedeling van betrokkenheid (affectief, normatief en continueerend) generaliseerbaar is over de verschillende foci. Op basis van het bovenstaande zal 'medewerkerbetrokkenheid', onafhankelijk van het niveau waarop deze betrekking heeft, in dit onderzoek als volgt worden gedefinieerd:

*Medewerkerbetrokkenheid* is de gevoelsmatige binding van het individu aan de organisatie, of een specifiek onderdeel daarvan, als gevolg van zowel affectieve als normatieve betrokkenheid.

Voor affectieve en normatieve betrokkenheid worden in dit onderzoek de volgende definities gehanteerd:

*Affectieve betrokkenheid* is het emotionele gevoel van verbondenheid met de organisatie. Dit wordt gekenmerkt door a) het geloof in en acceptatie van de doelen en waarden van de organisatie; b) de bereidheid inspanning te leveren voor de organisatie; c) een sterke wil om lid te blijven van de organisatie.

*Normatieve betrokkenheid* is de internalisatie van de perceptie van normatieve druk dat men zich dient te gedragen conform een manier die bij-

draagt aan de doelen en het welzijn van de organisatie als gevolg van zowel persoonlijke als sociale normatieve overtuigingen.

### *Communicatie*

Het doel van dit onderzoek is de invloed van communicatie als antecedent van betrokkenheid nader te onderzoeken. In navolging van Postmes et al. (2001) zal hier het onderscheid tussen horizontale en verticale communicatie worden gehanteerd, want deze vormen van communicatie hebben een bewezen verband met medewerkerbetrokkenheid, zoals in het vervolg van deze paragraaf zal worden verduidelijkt.

Horizontale en verticale communicatie hebben betrekking op de richting van informatiestromen in organisaties (De Moor, 1997). Horizontale communicatie wordt door Postmes et al. (2001) gezien als 'informal interpersonal and socio-emotional interaction with proximate colleagues and others in the organization who are at the same level' (p. 227). Verticale communicatie wordt door deze auteurs beschreven als 'work-related communications up and down the organizational hierarchy' (p. 227). Hoewel in het voorliggende onderzoek eenzelfde onderscheid zal worden gemaakt, zal een andere definitie van horizontale en verticale communicatie worden gebruikt. Katz en Kahn (1978) stellen namelijk dat horizontale communicatie druk bij het management kan wegnemen doordat samenwerkende medewerkers elkaar kunnen helpen en activiteiten kunnen coördineren. O'Hair, Friedrich en Dixon (2002) en Hamilton (2005) concluderen dat horizontale communicatie het oplossen van problemen en het uitwisselen van informatie faciliteert, de taakcoördinatie bevordert en de moraal versterkt. Uit deze omschrijvingen kan worden opgemaakt dat horizontale communicatie niet uitsluitend informeel en socio-emotioneel is, maar daarnaast ook formeel en werkgerelateerd kan zijn.

Verticale communicatie heeft betrekking op zowel *bottom up*- als *top down*-communicatie (De Moor, 1997). *Bottom up*-communicatie wordt gewoonlijk gebruikt voor het stellen van vragen en het uiten van meningen of suggesties door medewerkers in lagere niveaus in de organisatie aan de medewerkers in de hogere niveaus. *Top down*-communicatie 'is de transmissie van boodschappen van hogere naar lagere hiërarchische niveaus' (De Moor, 1997: 133). Verticale communicatie zou in tegenstelling tot de definitie die Postmes et al. (2001) gebruiken dus ook betrekking moeten kunnen hebben op socio-emotionele onderwerpen. Horizontale en verticale communicatie zullen in dit onderzoek als volgt worden gedefinieerd:

*Horizontale communicatie* is het uitwisselen van informatie tussen medewerkers in dezelfde positie of op hetzelfde niveau in de organisatie. Het uitwisselen van informatie kan zowel formeel als informeel zijn en kan betrekking hebben op zowel werkgerelateerde als socio-emotionele onderwerpen.

*Verticale communicatie* is de communicatie zoals deze via de hiërarchische lijnen in een organisatie verloopt. Deze communicatie kan zowel *top down* als *bottom up* zijn en kan betrekking hebben op zowel werkgerelateerde als socio-emotionele onderwerpen.

Over de invloed van deze beide vormen van communicatie op medewerkerbetrokkenheid bestaat in de literatuur onenigheid. Enerzijds bestaat de opvatting dat horizontale communicatie belangrijk is voor de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie. Zo stelt Smith (1997: 324) dat 'heightened engagement with co-workers [leads to] heightened engagement in work'. Ook Levine en Moreland (1990) en Collins en Miller (1994) toonden aan dat communicatie met naaste collega's het gevoel van verbondenheid kan versterken en kan leiden tot de ontwikkeling van interpersoonlijke banden. Anderzijds gelooft men dat uitsluitend de verticale communicatie een groot effect heeft op commitment, omdat verticale communicatie communiceert waar de organisatie voor staat en dit het medewerkers makkelijker maakt zich te identificeren met de organisatie (Ashforth & Mael, 1989; Postmes et al., 2001).

Op basis van het onderscheid in horizontale en verticale communicatie voerden Postmes et al. (2001) een meta-analyse uit om de relatie tussen de frequentie van communicatie en de hoeveelheid communicatie en (affectief) commitment nader te onderzoeken. De analyse toonde aan dat verticale communicatie effectiever is in het bewerkstelligen van affectief commitment dan horizontale communicatie. Katz en Kahn (1978) stellen echter dat niet mag worden uitgegaan van een directe relatie tussen de *hoeveelheid communicatie* en de effectiviteit van de organisatie. De communicatie dient namelijk in overeenstemming te zijn met de informatievereisten van specifieke problemen en moet aansluiten op de communicatieprocessen van individuen, groepen en subsystemen. De adequate frequentie en hoeveelheid van communicatie in een organisatie worden in de literatuur gezien als een gevolg van taakvariatie, wederzijdse afhankelijkheidsrelaties en taakonzekerheid (Daft & Lengel, 1986). Varona (1996) vond een verband tussen de tevredenheid met de communicatie en de betrokkenheid van medewerkers. Dit leidt tot de veronderstelling dat niet de *frequentie* van communicatie en de *hoeveelheid* communicatie, maar de *tevredenheid* met de communicatie zal leiden tot medewerkerbetrokkenheid.

Postmes et al. (2001) richten zich in hun onderzoek hoofdzakelijk op de invloed van de hoeveelheid horizontale en verticale communicatie op de affectieve component van commitment en laten daarbij normatief en continuïteitscommitment buiten beschouwing. Gezien de kritieken op de continuïteitscomponent van commitment in de literatuur is dit begrijpelijk. Wiener (1982) veronderstelt echter dat daar waar normatief commitment deels kan worden gezien als een functie van de internalisatie van gepercipieerde normatieve druk zich te gedragen in overeenstemming met de doelen en het welzijn van de organisatie, '[this] can be affected by organizational practices, particularly "expressive" organizational socialization' (p. 424). Om deze reden lijkt het aannemelijk dat deze component mogelijk wél wordt beïnvloed door de communicatie. Daarbij is het op basis van het bovenstaande aannemelijk dat niet de hoeveelheid communicatie, maar juist de tevredenheid ermee zal leiden tot hogere niveaus van betrokkenheid. De onderzoeksvraag van dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

Wat is de invloed van de tevredenheid met de horizontale en verticale communicatie op de affectieve en normatieve medewerkerbetrokkenheid op organisatieniveau, en is er een verschil tussen medewer-

kerbetrokkenheid op organisatie- en teamniveau als gevolg van de invloed van de tevredenheid met de communicatie?

Wiener (1982) stelt dat normatief commitment, dat ook wel kan worden gezien als organisationele identificatie, onder andere tot stand komt als gevolg van sociale normatieve overtuigingen: de door een individu geïnternaliseerde overtuigingen die consistent zijn met de missie, doelen, werkwijzen en stijl van de organisatie. Deze kunnen worden beïnvloed door organisationele socialisatie: de internalisatie van waarden, overtuigingen en zienswijzen die worden gedeeld door een groep.

Horizontale communicatie betreft de communicatie met (een groep) collega's die zich op een gelijk niveau in de hiërarchie bevinden. Onder andere via horizontale communicatie zal een medewerker de druk voelen zich zo te gedragen dat hij bijdraagt aan de doelen en het welzijn van de organisatie. Hij zal deze druk percipiëren in het contact met naaste collega's, dat zowel uit werkgerelateerde als uit socio-emotionele communicatie kan bestaan. De motivatie om te voldoen aan (gepercipieerde) normatieve verwachtingen zal vermoedelijk afhankelijk zijn van de tevredenheid met de communicatie met betrokken personen. Om deze reden zijn de volgende twee hypothesen geformuleerd:

H1.1: De tevredenheid met de horizontale werkgerelateerde communicatie heeft een positieve invloed op normatief commitment.

H1.2: De tevredenheid met de horizontale socio-emotionele communicatie heeft een positieve invloed op normatief commitment.

Ook via verticale communicatie zal een medewerker de druk voelen zich zo te gedragen dat hij bijdraagt aan de doelen en het welzijn van de organisatie. Hiermee krijgt hij inzicht in het functioneren van de organisatie als geheel en in wat daarin van hem verwacht wordt. De medewerker zal deze druk percipiëren in het contact met de leidinggevende en hogere niveaus van de organisatie. Dit kan zowel werkgerelateerde als socio-emotionele communicatie zijn. Wederom kan gesteld worden dat dit pas zal leiden tot normatief commitment wanneer de medewerker tevens gemotiveerd is om te voldoen aan deze (gepercipieerde) normatieve verwachtingen, wat afhankelijk zal zijn van de tevredenheid met de communicatie met de betrokken personen. De volgende hypothesen luiden daarom als volgt:

H2.1: De tevredenheid met de verticale werkgerelateerde communicatie heeft een positieve invloed op normatief commitment.

H2.2: De tevredenheid met de verticale socio-emotionele communicatie heeft een positieve invloed op normatief commitment.

Affectief commitment is de emotionele hechting van een medewerker aan een organisatie. Smith (1997) stelt dat meer betrokkenheid bij collega's zal leiden tot meer betrokkenheid bij het werk. Ook Collins en Miller (1994) toonden aan dat socio-emotionele communicatie zal leiden tot de ontwikkeling van interpersoonlijke banden. Op basis hiervan lijkt het aannemelijk te veronderstellen dat er een relatie is tussen socio-emotionele horizontale communicatie en affectief commitment; affectief commitment heeft betrekking op relationele aspecten van het werken in een organisatie en

deze worden door horizontale communicatie beïnvloed. Affectieve betrokkenheid heeft naast deze relationele aspecten ook betrekking op de behoefte een bijdrage te leveren aan de doelen van de organisatie. Via werkgerelateerde horizontale communicatie zal de medewerker beter in staat zijn in te schatten wat er conform die doelen van hem en zijn collega's verwacht wordt en hij zal als onderdeel van zijn groep een grotere behoefte hebben een bijdrage te leveren aan die doelen. Om deze reden zijn de volgende twee hypothesen geformuleerd:

- H3.1: De tevredenheid met de horizontale werkgerelateerde communicatie heeft een positieve invloed op affectief commitment.
- H3.2: De tevredenheid met de horizontale socio-emotionele communicatie heeft een positieve invloed op affectief commitment.

Postmes et al. (2000, 2001) toonden door middel van een meta-analyse en twee replicatieonderzoeken aan dat verticale communicatie een sterke relatie vertoont met affectief commitment. Doordat verticale communicatie de medewerker inzicht geeft in het functioneren van de organisatie, kan hij zich identificeren met de organisatie als geheel. Met verticale communicatie zal een medewerker op de hoogte worden gebracht van de doelen en waarden van de organisatie, die hij moet kennen om ze te kunnen accepteren. Daarbij zal een medewerker vermoedelijk meer bereid zijn om inspanningen te leveren als hij weet 'waarvoor hij het doet'. Daarnaast betreft verticale communicatie de socio-emotionele interactie met hogere niveaus in de organisatie. Deze component van verticale communicatie kan ervoor zorgen dat een medewerker zich (beter) thuisvoelt in de organisatie, waardoor zijn affectieve commitment zal toenemen. De volgende hypothesen luiden daarom als volgt:

- H4.1: De tevredenheid met de verticale werkgerelateerde communicatie heeft een positieve invloed op affectief commitment.
- H4.2: De tevredenheid met de verticale socio-emotionele communicatie heeft een positieve invloed op affectief commitment.

Meyer, Allen en Smith (1993) onderscheidde meerdere foci van betrokkenheid, waaronder betrokkenheid bij de organisatie (commitment), betrokkenheid bij een team of werkgroep en betrokkenheid bij het werk zelf. In de voorgaande vier hypothesen wordt de verwachting geschetst dat zowel horizontale als verticale communicatie van invloed is op zowel affectief als normatief commitment. Het lijkt waarschijnlijk dat betrokkenheid bij de organisatie en betrokkenheid bij een team of werkgroep niet op geheel dezelfde manier tot stand komt (Postmes et al., 2001). Overeenkomstig het onderzoek van Postmes et al. (2001) kan worden verondersteld dat de betrokkenheid op de twee niveaus voornamelijk wordt beïnvloed door het type communicatie dat hiermee het beste correspondeert. Horizontale communicatie is de communicatie met gelijkwaardige collega's en zal om die reden een betere voorspeller zijn van de betrokkenheid op teamniveau dan verticale communicatie. Dit leidt tot de volgende twee hypothesen:

- H5.1: De tevredenheid met de horizontale communicatie heeft een



grotere positieve invloed op de normatieve betrokkenheid op team-niveau dan verticale communicatie.

H5.2: De tevredenheid met de horizontale communicatie heeft een grotere positieve invloed op de affectieve betrokkenheid op team-niveau dan verticale communicatie.

Verticale communicatie is de communicatie tussen de niveaus in de organisatie en zal om die reden een betere voorspeller zijn van de betrokkenheid op organisatieniveau dan horizontale communicatie. De volgende twee hypothesen luiden daarom als volgt:

H6.1: De tevredenheid met de verticale communicatie heeft een grotere positieve invloed op de normatieve betrokkenheid op organisatieniveau dan horizontale communicatie.

H6.2: De tevredenheid met de verticale communicatie heeft een grotere positieve invloed op de affectieve betrokkenheid op organisatieniveau dan horizontale communicatie.

## **2 Methode**

### *Procedure*

Het in dit artikel beschreven onderzoek is uitgevoerd aan een Nederlandse universiteit, die samen met het hieraan gelieerde Universitair Medisch Centrum ruim tienduizend medewerkers en ruim 17.500 studenten telt. Het onderzoek beperkt zich tot de acht faculteiten die onderdeel zijn van de universiteit, waarvan 210 medewerkers een enquête hebben ontvangen. De selectie van respondenten vond plaats middels een gestratificeerde steekproef. Ten behoeve van een optimale spreiding van respondenten is bij elk van de acht faculteiten eenzelfde percentage respondenten getrokken. Hiermee werd zowel onder- als oververtegenwoordiging van faculteiten voorkomen.

In het onderzoek zelf is geen onderscheid gemaakt in personeelscategorieën, voorwaarde was echter wel dat de respondenten zich identificeerden met een opleiding binnen de universiteit. Uit de pretest bleek dat dit niet gold voor promovendi, aangezien zij voor het grootste gedeelte van de tijd bezig zijn met individueel onderzoek. Ook medewerkers van ondersteunende diensten werden uitgesloten van het onderzoek aangezien zij niet voor één specifieke opleiding werkzaam zijn.

De respondenten werden willekeurig geselecteerd en persoonlijk benaderd om de schriftelijke enquête in te vullen. De instructies voor het invullen waren beschreven in de vragenlijst, zodat mondelinge instructies niet nodig waren. Het invullen van de enquête nam ongeveer vijf minuten in beslag.

### *Meetinstrument*

Voor het verifiëren dan wel falsificeren van de hypothesen en het daarmee beantwoorden van de onderzoeksvraag dienden de volgende acht factoren geoperationaliseerd te worden:

- 1 De tevredenheid met de horizontale socio-emotionele communicatie;
- 2 De tevredenheid met de horizontale werkgerelateerde communicatie;
- 3 De tevredenheid met de verticale socio-emotionele communicatie;
- 4 De tevredenheid met de verticale werkgerelateerde communicatie;
- 5 Normatieve medewerkerbetrokkenheid op teamniveau;
- 6 Normatieve medewerkerbetrokkenheid op organisatieniveau (commitment);
- 7 Affectieve medewerkerbetrokkenheid op teamniveau;
- 8 Affectieve medewerkerbetrokkenheid op organisatieniveau (commitment).

De twintig items die de criteriumfactoren (factor 1 t/m 4) representeren, werden in stellingvorm geformuleerd. De respondenten dienden aan te geven in hoeverre zij de stelling op zichzelf van toepassing achtten. Er werd gebruikgemaakt van 7-punts Likertschalen: 1 = Helemaal mee oneens; 7 = Helemaal mee eens. Het bleek niet zinvol om items te verwijderen om de betrouwbaarheid van de schalen te vergroten. Alle items in het onderzoek zijn daarom gehandhaafd. De items van deze vier schalen worden gepresenteerd in tabel 1.

Allen en Meyer (1990) construeerden een vragenlijst voor het meten van commitment, bestaand uit drie schalen (normatief, affectief en continuïteitscommitment) van elk acht stellingen. Deze vragenlijst is naar het Nederlands vertaald door De Gilder, Van den Heuvel en Ellemers (1997). Conform het onderzoek van Postmes et al. (2001) werden voor het meten van affectieve betrokkenheid op organisatieniveau vijf items uit de ACS-schaal van De Gilder et al. (1997) gebruikt. De betrouwbaarheid van deze schaal is met  $\alpha = .82$  vergelijkbaar met de cijfers die door Allen en Meyer (1996) en De Gilder et al. (1997) werden gevonden. Zij rapporteerden betrouwbaarheden van respectievelijk .87 en .83. De ACS-schaal werd tevens gebruikt voor het meten van affectieve medewerkerbetrokkenheid op teamniveau. Hierbij werd 'organisatie' in de stellingen echter vervangen door 'team'. De betrouwbaarheid van deze schaal was goed met een  $\alpha$  van .91. De schalen voor het meten van normatieve betrokkenheid op team- en organisatieniveau waren tevens gebaseerd op het werk van Allen en Meyer (1990) en De Gilder et al. (1997). De items van deze auteurs waren echter zo geformuleerd dat zij voornamelijk normatieve betrokkenheid voorafgaand aan de toetreding tot de organisatie meten. De schalen van De Gilder et al. (1997) zijn voor dit onderzoek zo aangepast dat zij betrekking hadden op het normatieve commitment bij de huidige organisatie, aangezien normatief commitment volgens Wiener (1982) tevens tot stand kan komen ná toetreding tot de organisatie. In de items werd niet gespecificeerd naar de oorzaak van dit normatief commitment. Van de acht items van De Gilder et al. (1997) bleken vijf items op deze manier aangepast te kunnen worden. Deze vijf items zijn opgenomen in de schaal voor normatieve betrokkenheid op organisatieniveau. De betrouwbaarheid van deze schaal is met  $\alpha = .75$  vergelijkbaar met de betrouwbaarheid die door Allen en Meyer (1996) en door De Gilder et al. (1997) werd gevonden; zij rapporteerden betrouwbaarheden van respectievelijk .79 en .72. Bij de schaal voor het meten van normatieve betrokkenheid op teamniveau werd 'organisatie' in de stellingen vervangen door 'team'. Ook deze schaal bleek intern consistent te zijn met een  $\alpha$  van .81.

**Tabel 1**  
Items criteriumfactoren

Items	Bron
<p><b>1) Affectieve medewerkerbetrokkenheid op organisatieniveau* (5 items)</b>                      Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen.                      Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie.                      Deze organisatie betekent veel voor mij.                      Ik voel me thuis in deze organisatie.                      Ik voel me als een deel van deze organisatie.</p>	<p>De Gilder, Van den Heuvel &amp; Ellemers, 1997</p>
<p><b>2) Normatieve medewerkerbetrokkenheid op organisatieniveau* (5 items)</b>                      Als ik een aanbod voor een andere baan zou krijgen zou ik mij bezwaard voelen om bij deze organisatie weg te gaan.                      Ik vind dat het niet behoorlijk zou zijn om op te stappen bij deze organisatie.                      Ik vind dat ik loyaal moet blijven aan deze organisatie.                      Ik vind het normaal om me verbonden te voelen met deze organisatie.                      Van mij wordt verwacht dat ik betrokken ben bij deze organisatie.</p>	<p>De Gilder, Van den Heuvel &amp; Ellemers, 1997</p>
<p><b>3) Affectieve medewerkerbetrokkenheid op teamniveau* (5 items)</b>                      Ik ervaar problemen van dit team als mijn eigen problemen.                      Ik voel me emotioneel gehecht aan dit team.                      Dit team betekent veel voor mij.                      Ik voel me thuis in dit team.                      Ik voel me als een deel van dit team.</p>	<p>De Gilder, Van den Heuvel &amp; Ellemers, 1997</p>
<p><b>Normatieve medewerkerbetrokkenheid op teamniveau* (5 items)</b>                      Als ik een aanbod voor een andere baan zou krijgen, zou ik mij bezwaard voelen om bij dit team weg te gaan.                      Ik vind dat het niet behoorlijk zou zijn om op te stappen bij dit team.                      Ik vind dat ik loyaal moet blijven aan dit team.                      Ik vind het normaal om me verbonden te voelen met dit team.                      Van mij wordt verwacht dat ik betrokken ben bij dit team.</p>	<p>De Gilder, Van den Heuvel &amp; Ellemers, 1997</p>

\* De schaal is aangepast t.a.v. de bron

Voor de vier determinerende factoren (factor 5 t/m 8) waren geen schaalconstructies beschikbaar. De items van de vier schalen worden gepresenteerd in tabel 2 en zijn gebaseerd op de schaal van verticale communicatie van Postmes et al. (2001), de *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) van Downs en Hazen (1977), de *International Communication Association Survey* (ICA) (Goldhaber & Rogers, 1979), de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA) (Van Veldhoven & Meijman, 1994), de onderzoeksresultaten van Hirokawa, De Gooyer en Valde (2000), de schaal van horizontale communicatie van Postmes et al. (2001), de *Communication Climate Inventory* van Dennis (1974), de tien principes voor effectieve groepscommunicatie (Jensen & Chilberg, 1991), het werk van Hamilton (2005) en het onderzoek van Van Dalen (2005). De items van de vier schalen worden gepresenteerd in tabel 2. De 31 items die de determinerende factoren representeren, hebben betrekking op verschillende aspecten

**Tabel 2**  
Items determinerende  
factoren

Items	Gebaseerd op
<b>1) Verticale Werkgerelateerde Communicatie (9 items)</b>	
De communicatie over het beleid en de doelen van de opleiding	CSQ (item 6)
De communicatie over veranderingen binnen de opleiding	Postmes et al. (2001)
De communicatie over hoe de opleiding presteert	CSQ (item 17)
De communicatie over de taakvereisten van mijn baan	CSQ (item 11)
De communicatie met mijn leidinggevende in de zin dat deze open staat voor suggesties en ideeën over het werk	CSQ (item 29)
De werkgerelateerde feedback die ik van mijn leidinggevende ontvang	Postmes et al. (2001)
De communicatie met mijn leidinggevende in de zin dat ik bij werkgerelateerde beslissingen wordt betrokken	ICA (item 91)
De communicatie met mijn leidinggevende in de zin dat ik deze, wat mijn werkzaamheden betreft, om hulp kan vragen	VBBA
De communicatie met mijn leidinggevende in de zin dat ik me door hem/haar in mijn werk gewaardeerd voel	VBBA
<b>2) Verticale Socio-emotionele Communicatie (7 items)</b>	
De communicatie met mijn leidinggevende wat betreft zaken die niet tot het werk behoren	Postmes et al. (2001)
De communicatie met mijn leidinggevende in de zin dat ik met hem/haar kan lachen	Van Dalen (2005)
De communicatie met mijn leidinggevende in de zin dat ik op hem of haar af kan stappen met problemen die niet direct met het werk te maken hebben	Dennis (1974)
De aandacht die er vanuit de leidinggevende is voor sociale gebeurtenissen (verjaardagen, borrels etc.)	Van Dalen (2005)
De communicatie met mijn leidinggevende in de zin dat ik vrij ben om het niet met hem/haar eens te zijn als het gaat om zaken die niet direct iets met werk te maken hebben	ICA (item 81, 90)
De sociale sfeer tussen mij en mijn leidinggevende	VBBA
De communicatie met mijn leidinggevende in de zin dat deze vriendelijk is tegen mij	VBBA / ICA (item 84)
<b>3) Horizontale Werkgerelateerde Communicatie (9 items)</b>	
Het werkoverleg dat ik heb met mijn directe collega's	CSQ (item 33)
De communicatie met mijn directe collega's in de zin dat er in een werkoverleg naar elkaar wordt geluisterd	Hirokawa et al. (2000)
De communicatie met mijn directe collega's in de zin dat er in een werkoverleg sprake is van een gelijke bijdrage van alle deelnemers	Hirokawa et al. (2000)
De onderlinge coördinatie van taken tussen directe collega's	Hamilton (2005)
De communicatie met mijn directe collega's in de zin dat, bij werkgerelateerde zaken, alle meningen even zwaar tellen	Jensen & Chilberg (1991)
De werkgerelateerde feedback die ik van mijn directe collega's ontvang	Hirokawa et al. (2000)
De communicatie met mijn directe collega's in de zin dat bij werkgerelateerde problemen zo nauwkeurig mogelijk naar een oplossing wordt gezocht	Jensen & Chilberg (1991)
De communicatie met mijn directe collega's in de zin dat ik hen, wat mijn werkzaamheden betreft, om hulp kan vragen	VBBA
De communicatie met mijn directe collega's in de zin dat ik me door hen in mijn werk gewaardeerd voel	VBBA
<b>4) Horizontale Socio-emotionele Communicatie (6 items)</b>	
De communicatie met mijn directe collega's wat betreft zaken die niet tot het werk behoren	Postmes et al. (2001)
De communicatie met mijn directe collega's in de zin dat ik met hen kan lachen	Van Dalen (2005)
De communicatie met mijn directe collega's in de zin dat ik op hen af kan stappen met problemen die niet direct met het werk te maken hebben	Dennis (1974)
De aandacht die er onder directe collega's is voor sociale gebeurtenissen (verjaardagen, borrels etc.)	Van Dalen (2005)
De sociale sfeer tussen directe collega's onderling	VBBA/ICA (item 76)
De communicatie met mijn directe collega's in de zin dat zij vriendelijk zijn tegen mij	VBBA

van communicatie. Bij deze aspecten dienden respondenten aan te geven in hoeverre zij hierover tevreden over waren. Conform de Communication Satisfaction Questionnaire van Downs en Hazen (1977) werd gebruikgemaakt van 7-punts Likertschalen: 1 = Zeer ontevreden; 7 = Zeer tevreden. De schaal 'tevredenheid met de verticale werkgerelateerde communicatie' bestaat uit negen items. De interne consistentie van deze schaal bleek goed ( $\alpha = .88$ ). De schalen 'tevredenheid met de verticale socio-emotionele communicatie' en 'tevredenheid met de horizontale socio-emotionele communicatie' bestaan uit respectievelijk zeven en zes items en hadden respectievelijk een goede betrouwbaarheid van .92 en .86. De determinerende factor 'tevredenheid met de horizontale werkgerelateerde communicatie' bestaat uit negen items. Ook voor deze schaal bleek de interne consistentie goed ( $\alpha = .92$ ).

Alvorens de enquête voor te leggen aan de respondenten is deze in een pre-test afgenomen bij vijf medewerkers van de universiteit. Hierna konden enkele onduidelijkheden in de vragenlijst worden weggelaten en werden enkele grammaticale veranderingen aangebracht. Deelnemers aan de pre-test werden uitgesloten van het daadwerkelijke onderzoek.

In de vragenlijst zijn de kernbegrippen 'leidinggevende', 'directe collega's', 'team' en 'organisatie' nader toegelicht, zodat de respondenten deze begrippen op eenzelfde manier zouden interpreteren. Voor deze begrippen is echter geen concrete definitie opgenomen, aangezien de diversiteit van de verschillende faculteiten en opleidingen ertoe zou leiden dat enge definities niet algemeen toepasbaar waren. De 'organisatie' is in de vragenlijst gedefinieerd als de opleiding waarvoor men werkzaam is. Om achteraf vast te stellen of de verschillende respondenten aan de begrippen 'leidinggevende', 'directe collega's' en 'team' eenzelfde betekenis toeschreven, is hun door middel van een open vraag verzocht aan te geven wat zij hieronder exact verstonden.

Om te voorkomen dat respondenten de structuur van de vragenlijst zouden doorzien, zijn de items voor een groot gedeelte in een andere volgorde gezet. Wel zijn de items per kernbegrip gegroepeerd gebleven aangezien dit het mogelijk maakte het kernbegrip vooraf te introduceren en achteraf te vragen naar wat de respondenten hieronder hadden verstaan.

Aan het einde van de vragenlijst werd gevraagd naar enkele persoonlijke gegevens.

### *Respondenten*

Op basis van de Managementrapportage Personele Kerngetallen (2007) van deze universiteit is voorafgaand aan het onderzoek uitgerekend hoeveel respondenten per faculteit nodig waren voor een representatieve afspiegeling van de organisatie. Tijdens het afnemen van de enquêtes is vastgehouden aan deze verdeelsleutel, wat uiteindelijk leidde tot een proportioneel gestratificeerde steekproef. In totaal hebben 205 respondenten de vragenlijst ingevuld en geretourneerd. 197 vragenlijsten bleken daadwerkelijk bruikbaar. Van de 197 respondenten waren 148 man (75,1 procent) en 49 vrouw (24,9 procent). De gemiddelde leeftijd was 42,2 jaar ( $sd = 10.93$ ). Onder de respondenten waren 185 wetenschappelijk medewerkers (93,3 procent), drie beleidsmedewerkers (1,5 procent), vijf niet-weten-

schappelijke personeelsleden (2,5 procent) en vier medewerkers met een andersoortige aanstelling (2,0 procent). Uit de Managementrapportage Personele Kerngetallen van deze universiteit blijkt dat in de daadwerkelijke populatie slechts 50,5 procent wetenschappelijk personeel is en 49,5 procent ondersteunend personeel. Dit is te verklaren uit het feit dat het ondersteunende personeel dat niet behoorde tot één opleiding was uitgesloten van onderzoek. Ook bleek de leeftijdscategorie t/m 34 jaar in de steekproef ondergerepresenteerd te zijn. Dit is echter grotendeels verklaarbaar uit het feit dat de doorgaans jonge promovendi waren uitgesloten van het onderzoek. Verder blijkt dat de steekproef redelijkerwijs representatief is ten opzichte van de te onderzoeken populatie. Ook bleek dat de respondenten in het algemeen overeenkwamen wat betreft hun invulling van de begrippen 'leidinggevende', 'directe collega's' en 'team'.

#### Verwerking van de gegevens

De gegevens werden verwerkt met behulp van het statistische verwerkingsprogramma SPSS. Bij de verwerking is gebruikgemaakt van descriptieve analyses en correlatieanalyses en van multiple regressieanalyses om de voorspelde causale verbanden tussen de determinerende en criteriumfactoren vast te kunnen stellen en daarmee een antwoord te geven op de onderzoeksvraag.

#### Resultaten

Tabel 3 presenteert de gemiddelde oordelen en de standaarddeviaties van de respondenten op de acht onderzochte variabelen. Uit deze gegevens blijkt dat op elk van de acht factoren gemiddeld positief wordt gescoord.

De correlaties tussen de onafhankelijke variabelen zijn lager dan .90 en de tolerantiewaarden hoger dan .19. Hiermee wordt voldaan aan de voorwaarde dat er geen sprake mag zijn van multicollineariteit.

Om te kunnen nagaan of de voorspelde causale relaties in hypothese 1.1 t/m 4.2 bevestigd konden worden, is voor elk tweetal hypothesen een multiple regressie met twee onafhankelijke variabelen uitgevoerd. Het regressiemodel voor *hypothese 1.1 en 1.2* bleek significant ( $F(1,185) = 20.09$ ,

**Tabel 3**  
Gemiddelde scores en standaarddeviaties van de determinerende factoren (1 = zeer ontevreden, 7 = zeer tevreden) en de criteriumfactoren (1 = helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens).

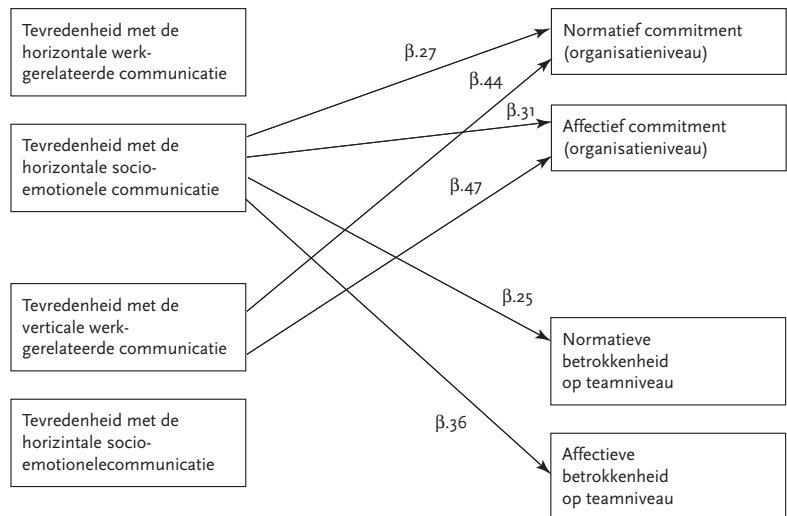
Variabelen	M (sd)
Determinerende factoren	
Tevredenheid met verticale werkgerelateerde communicatie	5.03 (1.06)
Tevredenheid met verticale socio-emotionele communicatie	5.41 (1.14)
Tevredenheid met horizontale werkgerelateerde communicatie	5.40 (.88)
Tevredenheid met horizontale socio-emotionele communicatie	5.74 (.83)
Criteriumfactoren	
Affectief commitment (organisatieniveau)	4.82 (1.05)
Normatief commitment (organisatieniveau)	4.34 (1.08)
Affectieve betrokkenheid op teamniveau	5.08 (1.13)
Normatieve betrokkenheid op teamniveau	4.59 (1.14)

$p < .01$ ,  $R^2 = .10$ ). Tevredenheid met de horizontale socio-emotionele communicatie bleek een significante predictor van normatief commitment ( $\beta = .32$ ,  $t(1) = 4.57$ ,  $p < .01$ ). De variabele tevredenheid met de horizontale werkgerelateerde communicatie was niet significant en is om die reden uit het regressiemodel gelaten. Ook bij *hypothese 2.1 en 2.2* was sprake van een significant regressiemodel ( $F(1,184) = 25.79$ ,  $p < .01$ ,  $R^2 = .12$ ). Tevredenheid met de verticale werkgerelateerde communicatie bleek een significant effect te hebben op normatief commitment ( $\beta = .35$ ,  $t(1) = 5.10$ ,  $p < .01$ ). De variabele tevredenheid met de verticale socio-emotionele communicatie was echter niet significant en is om die reden uit het regressiemodel gelaten. Het regressiemodel van *hypothese 3.1 en 3.2* ( $F(1,186) = 29.07$ ,  $p < .01$ ,  $R^2 = .13$ ) toonde aan dat tevredenheid met de horizontale socio-emotionele communicatie een significante predictor bleek voor het voorspellen van affectief commitment ( $\beta = .37$ ,  $t(1) = 5.39$ ,  $p < .01$ ). De variabele tevredenheid met de horizontale werkgerelateerde communicatie had geen effect op affectief commitment. Het regressiemodel voor *hypothese 4.1 en 4.2* was tevens significant ( $F(1,185) = 48.46$ ,  $p < .01$ ,  $R^2 = .20$ ) en wees uit dat tevredenheid met de verticale werkgerelateerde communicatie een significante predictor was voor het voorspellen van affectief commitment ( $\beta = .46$ ,  $t(1) = 6.96$ ,  $p < .01$ ). De variabele tevredenheid met de verticale socio-emotionele communicatie was niet significant en is buiten de regressievergelijking gelaten.

Om na te kunnen gaan of de voorspelde causale relaties in *hypothese 5.1, 5.2, 6.1 en 6.2* bevestigd konden worden, is voor elk van de hypothesen een multiple regressieanalyse met vier onafhankelijke variabelen uitgevoerd. Het regressiemodel van *hypothese 5.1* was significant ( $F(4,176) = 10.20$ ,  $p < .01$ ,  $R^2 = .17$ ) en wees uit dat tevredenheid met de socio-emotionele component van horizontale communicatie een significante predictor was van normatieve betrokkenheid op teamniveau ( $\beta = .25$ ,  $t(1) = 2.17$ ,  $p < .05$ ) en dat de tevredenheid met de horizontale werkgerelateerde communicatie geen effect sorteerde op deze afhankelijke variabele. Wat betreft de tevredenheid met de verticale communicatie bleek uit deze analyse dat zowel tevredenheid met de verticale werkgerelateerde communicatie als tevredenheid met de socio-emotionele component van verticale communicatie geen significant effect had op normatieve betrokkenheid op teamniveau. De gegevens met betrekking tot *hypothese 5.2* resulteerden in een significant regressiemodel ( $F(4,177) = 23.64$ ,  $p < .01$ ,  $R^2 = .33$ ). Wat betreft de tevredenheid met de horizontale communicatie bleek dat tevredenheid met de socio-emotionele component van horizontale communicatie een significante predictor was van affectieve betrokkenheid op teamniveau ( $\beta = .36$ ,  $t(1) = 3.44$ ,  $p < .05$ ) en dat de tevredenheid met de horizontale werkgerelateerde communicatie geen effect sorteerde op deze afhankelijke variabele. Zowel tevredenheid met de verticale werkgerelateerde communicatie als tevredenheid met de socio-emotionele component van verticale communicatie had geen significant effect op affectieve betrokkenheid op teamniveau. Ook *hypothese 6.1* had een significant regressiemodel ( $F(4,177) = 9.75$ ,  $p < .01$ ,  $R^2 = .16$ ). Tevredenheid met de horizontale socio-emotionele communicatie had een significant effect op normatief commitment ( $\beta = .27$ ,  $t(1) = 2.29$ ,  $p < .05$ ). Tevredenheid met de horizontale werkgerelateerde communicatie sorteerde echter geen effect op deze afhankelijke variabele. Wat betreft de tevredenheid met de verticale communicatie bleek de werkgerelateerde

component een significante predictor voor het voorspellen van normatief commitment ( $\beta = .44$ ,  $t(1) = 3.70$ ,  $p < .01$ ). Tevredenheid met de socio-emotionele component van verticale communicatie had geen significant effect op normatief commitment. Het significante regressiemodel ( $F(4,178) = 15.44$ ,  $p < .01$ ,  $R^2 = .24$ ) van *hypothese 6.2* toonde aan dat tevredenheid met de horizontale socio-emotionele communicatie een significante predictor was van affectief commitment ( $\beta = .31$ ,  $t(1) = 2.83$ ,  $p < .01$ ) en dat de tevredenheid met de horizontale werkgerelateerde communicatie niet significant was. Wat betreft de tevredenheid met de verticale communicatie bleek de tevredenheid met de werkgerelateerde component een significante predictor voor het voorspellen van affectief commitment ( $\beta = .47$ ,  $t(1) = 4.12$ ,  $p < .01$ ). Tevredenheid met de socio-emotionele component van verticale communicatie had echter geen significant effect op affectief commitment.

**Figuur 1**  
Betrokken variabelen.



Noot: Alleen de significante relaties zijn weergegeven. De gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten ( $\beta$ ) geven de sterkte en de richting van het effect aan.

### Conclusie en discussie

Uit de resultaten blijkt dat tevredenheid met horizontale en verticale communicatie van invloed zijn op medewerkerbetrokkenheid. Echter, op basis van de gegevens kunnen niet alle geformuleerde (deel)hypothesen worden geaccepteerd. Tegen de verwachtingen in blijkt dat de tevredenheid met de horizontale werkgerelateerde communicatie (*hypothese 1.1*) en tevredenheid met de verticale socio-emotionele communicatie (*hypothese 2.2*) geen effect hebben op normatief commitment. Conform *hypothese 1.2* en *2.1* blijken tevredenheid met de horizontale socio-emotionele communicatie en tevredenheid met de verticale werkgerelateerde communicatie wél van invloed te zijn op normatief commitment.

Eenzelfde effect van de onafhankelijke variabelen doet zich voor bij affec-



tief commitment. Ook hier is sprake van zowel een effect van tevredenheid met de horizontale socio-emotionele communicatie (hypothese 3.2) als een effect van tevredenheid met de verticale werkgerelateerde communicatie (hypothese 4.1). Wederom blijken tevredenheid met de horizontale werkgerelateerde communicatie en tevredenheid met de verticale socio-emotionele communicatie niet van invloed te zijn op de afhankelijke variabele. Hypothese 3.1 en 4.2 moeten om die reden worden verworpen.

Bij alle onafhankelijke variabelen werd verondersteld dat zij effect zouden hebben op de afhankelijke variabelen. Uit de resultaten blijkt echter dat slechts tevredenheid met de socio-emotionele horizontale communicatie en tevredenheid met de verticale werkgerelateerde communicatie invloed uitoefenen op normatief en affectief commitment. Om toch uitspraken te kunnen doen over de sterkte van het effect van de tevredenheid met horizontale en verticale communicatie zal gekeken worden naar het effect van de significante componenten.

Het effect van de tevredenheid met de verticale werkgerelateerde communicatie ( $\beta = .44$ ) op normatief commitment is sterker dan het effect van de tevredenheid met de horizontale socio-emotionele communicatie ( $\beta = .27$ ). Hypothese 6.1 zal daarom worden geaccepteerd.

De invloed van de tevredenheid met de verticale werkgerelateerde communicatie ( $\beta = .47$ ) op affectief commitment is sterker dan die van de tevredenheid met de horizontale socio-emotionele communicatie ( $\beta = .31$ ). Op basis van deze gegevens zal ook hypothese 6.2 worden geaccepteerd.

Wat betreft normatieve en affectieve betrokkenheid op teamniveau geldt alleen een effect van horizontale socio-emotionele communicatie, met respectievelijk  $\beta = .25$  en  $\beta = .36$ . Voor beide typen betrokkenheid op teamniveau gold de verwachting dat het effect van tevredenheid met de horizontale communicatie sterker zou zijn dan het effect van de tevredenheid met verticale communicatie. Aangezien voor zowel normatieve als affectieve betrokkenheid op teamniveau geen effect bestaat van de tevredenheid met de verticale communicatie kunnen hypothese 5.1 en 5.2 worden geaccepteerd.

In tegenstelling met Postmes et al. (2001) blijkt uit deze resultaten dat de tevredenheid met horizontale socio-emotionele communicatie wel degelijk effect heeft op affectief commitment. Tevens blijkt dat de tevredenheid met zowel horizontale als verticale communicatie niet alleen van invloed is op affectieve, maar ook op normatieve medewerkerbetrokkenheid. Normatieve betrokkenheid is door Postmes et al. (2001) geheel buiten beschouwing gelaten.

Samenvattend kan gesteld worden dat het in deze context niet uit lijkt te maken of men tevreden is met de socio-emotionele component van verticale communicatie of met de werkgerelateerde component van horizontale communicatie, maar dat er desondanks een substantiële relatie bestaat tussen tevredenheid met de communicatie en de medewerkerbetrokkenheid. Er kunnen echter enkele kanttekeningen geplaatst worden bij de uitkomsten van het onderzoek. Zo is bij het meten van de normatieve betrokkenheid op team- en organisatieniveau niet gecontroleerd voor algemene normen en waarden die losstaan van lidmaatschap in de organisatie. Deze overtuigingen zijn van invloed op normatieve betrokkenheid en hadden daarom in het model opgenomen kunnen worden als mediërende variabele. Hetzelfde geldt voor affectief commitment; hierbij is geen rekening

gehouden met de persoonlijke neiging tot affectieve betrokkenheid. Ook hiervoor had middels een mediërende variabele gecontroleerd moeten worden. Verder dient benadrukt te worden dat affectieve en normatieve medewerkerbetrokkenheid, naast tevredenheid met de communicatie, ook worden beïnvloed door een groot aantal factoren dat in dit onderzoek buiten beschouwing is gelaten. Voor een alomvattend begrip van de totstandkoming van medewerkerbetrokkenheid zal hier nader onderzoek naar moeten worden gedaan.

Aan de hand van dit onderzoek wordt duidelijk dat een hogere medewerkerbetrokkenheid gerealiseerd kan worden door zowel de tevredenheid met horizontale socio-emotionele communicatie als de tevredenheid met verticale werkgerelateerde communicatie te optimaliseren.

## Literatuur

- Abbott, G., F.A. White & M.A. Charles** (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 531-551.
- Allen, N.J. & J.P. Meyer** (1990). The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Allen N.J. & J.P. Meyer** (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252-276.
- Ashforth, B.E. & F. Mael** (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Bateman, T.S. & S. Strasser** (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 95-112.
- Brown, R.B.** (1996). Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251.
- Clugston, M., J.P. Howell & P.W. Dorfman** (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26, 5-30.
- Collins, N. & L. Miller** (1994). Self-disclosure and liking: a meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 116 (3), 457-75.
- Daft, R.L. & R.H. Lengel** (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32 (5), 554-571.
- Dalen, M. van** (2005). *Dat soort dingetjes maken je meer betrokken: Een kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar de relatie tussen job satisfaction en commitment en de invloed van vertrouwen en verticale communicatie hierop*. Geraadpleegd op 3 mei 2007, van [http://essay.utwente.nl/57798/1/scriptie\\_van\\_Dalen.pdf](http://essay.utwente.nl/57798/1/scriptie_van_Dalen.pdf)
- Dennis, H.** (1974). *A theoretical and empirical study of managerial communication climate in complex organizations*. Dissertatie Purdue University. In G.M. Goldhaber et al. (1984). *Information strategies: New pathways to management productivity*. Norwood, NJ: Ablex.
- Downs, C.W. & M. Hazen** (1977). A Factor Analysis of Communication Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14, 63-74.
- Fukami, C.V. & E.W. Larson** (1984). Commitment to Company and Union: Parallel Models. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 367-371.
- Gilder, D. de, H. van den Heuvel & N. Ellemers** (1997). Het 3-componentenmodel van commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10, 95-105.
- Goldhaber, G.M. & D. Rogers** (1979). *Auditing organizational communication systems: The*

ICA Communication Audit. Dubuque, IA: Kendall-Hunt.

**Hamilton, C.** (2005). *Communicating for Results. A Guide for Business and the Profession*. Belmont, CA: Thomson-Wadsworth.

**Hirokawa, R.Y., D.H. de Gooyer & K. Valde** (2000). Using narratives to study task group effectiveness. *Small Group Research*, 31 (5), 573-591.

**Jensen, A.D. & J.C. Chilberg** (1991). *Small Group Communication: Theory and Application*. Belmont CA: Wadsworth.

**Katz, D. & R. Kahn** (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.

**Levine, J.M. & R.L. Moreland** (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.

**Mathieu, J.E. & D.M. Zajac** (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

**Meyer, J.P. & N.J. Allen** (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

**Meyer, J.P., N.J. Allen & C.A. Smith** (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

**Meyer, J.P. & N.J. Allen** (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

**Meyer, J.P. et al.** (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

**Moor, W. de** (1997). Grondslagen van de interne communicatie. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

**Mowday, R.T., R.M. Steers & L.W. Porter** (1979). The measurement of organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-47.

**Mowday, R.D., L.W. Porter & R.M. Steers** (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.

**O'Hair, D., G.W. Friedrich & L.D. Dixon** (2002). *Strategic Communication in Business and the Professions* (4e ed.). Boston: Houghton Mifflin.

**Postmes, T., M. Tanis & B. de Wit** (2000). A meta-analysis of communication and organisational commitment: The coldest message elicits the warmest feelings. Ongepubliceerd manuscript Universiteit van Amsterdam.

**Postmes, T., M. Tanis & B. de Wit** (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4, 227-246.

**Scholl, R.W.** (1981). Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of management review*, 5, 589-599.

**Smith, V.** (1997). New forms of work organization. *Annual Review of Sociology*, 23, 315-339.

**Tjallema, J.** (2006). Moderne werknemer is willing but wary: medewerkersbetrokkenheid werkt maar hoe krijg je ze zover? *Gids voor Personeelsmanagement*, 85, 58-60.

**Towers Perrin Global Workforce Study** (2006). Ten steps to creating an engaged workforce.

Geraadpleegd op 16 maart 2007, van [http://www.towersperrin.com/tp/getwebcache-doc?webc=HRS/GBR/2006/200603/GWS\\_europe.pdf](http://www.towersperrin.com/tp/getwebcache-doc?webc=HRS/GBR/2006/200603/GWS_europe.pdf)

**Varona, F.** (1996). Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *Journal of Business Communication*, 33 (2), 111-131.

**Veldhoven, M. van & T. Meijman** (1994). *Het meten van de psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA)*. Amsterdam: NIA.

- Virtanen, T.** (2000). Commitment and the study of organizational culture and climate. In N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom & M.F. Peterson (red.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 339-354). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Vuuren, M. van** (2006). *Why work? The contribution of value perceptions and efficacy expectations to organizational commitment*. Enschede: University Twente.
- Wiener, Y.** (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

## Abstract

Marlieke van Grinsven en Dirk de Natris

### **Communication and commitment. Studying the impact of communication satisfaction on employee commitment**

Scientific research shows that employee commitment has a positive effect on different organizational aspects, like a higher job satisfaction (Bateman & Strasser, 1984; Mowday, Porter & Steers, 1982; Mowday, Steers & Porter, 1979), a lower intention to leave the company (Postmes, Tanis & De Wit, 2001), lower rates of absenteeism (Mathieu & Zajac, 1990; Fukami & Larson, 1984) and innovation (Katz & Kahn, 1978). Communication can be considered to be an antecedent of employee commitment (Katz &

Kahn, 1978; Meyer & Allen 1997; Postmes et al., 2001; Mathieu & Zajac, 1990). By means of a questionnaire, this research focussed on the effect of satisfaction with horizontal and vertical communication on normative and affective employee commitment. Employee commitment was investigated at both team level and organization level. For both types of communication, a distinction was made between socio-emotional and work-related communication. The results show that the effect of satisfaction with horizontal communication on normative and affective commitment on team and organization level originates from the socio emotional component. It also shows that the effect of satisfaction with vertical communication on organization level originates from the work related component.

### **Keywords**

affective commitment, normative commitment, horizontal communication, vertical communication, communication satisfaction